

**PENGARUH REKRUTMEN SELEKSI DAN PENEMPATAN KARYAWAN  
TERHADAP KINERJA *FRONTLINER* PADA BANK BNI KANTOR CABANG  
SALATIGA**

*INFLUENCE OF RECRUITMENT SELECTION AND EMPLOYEE PLACEMENT ON  
FRONTLINER PERFORMANCE IN BANK BNI SALATIGA BRANCH OFFICE*

Oleh :  
Saella Meiyer

BNI 46 Salatiga

Email :  
[Shelashela451@gmail.com](mailto:Shelashela451@gmail.com)

**Abstrak** : Pencapaian kinerja *frontliner* pada Bank BNI Kantor Cabang Salatiga selama tiga tahun terakhir ternyata belum maksimal bahkan cenderung mengalami penurunan. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja *frontliner* adalah rekrutmen seleksi dan penempatan karyawan. Tujuan dalam penelitian ini adalah mengetahui pengaruh rekrutmen, seleksi dan penempatan karyawan terhadap kinerja *frontliner* pada Bank BNI Kantor Cabang Salatiga. Sampel dalam penelitian ini seluruh *frontliner* Bank BNI Kantor Cabang Salatiga yang berjumlah 30 orang dengan menggunakan metode sampling jenuh atau sensus karena populasi relatif kecil. Metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda dengan menggunakan program SPSS. Hasil penelitian menunjukkan yaitu secara simultan dan parsial rekrutmen, seleksi dan penempatan karyawan berpengaruh terhadap kinerja.

**Kata kunci** : Rekrutmen, Seleksi, Dan Penempatan Karyawan

*Abstract: The achievement of frontliner performance at the Bank BNI Salatiga Branch Office during the last three years has not been optimal and has even tended to decline. Factors that can affect frontliner performance are recruitment, selection and placement of employees. The purpose of this study was to determine the effect of recruitment, selection and placement of employees on the performance of frontliners at the Bank BNI Salatiga Branch Office. The sample in this study was all 30 frontliners of Bank BNI Salatiga Branch Office using saturated sampling method or census because the population is relatively small. The analytical method used is multiple linear regression analysis using the SPSS program. The results showed that the simultaneous and partial recruitment, selection and placement of employees had an effect on performance.*

*Keywords: Recruitment, Selection, and Employee Placement*

## PENDAHULUAN

Kualitas sebuah organisasi atau bagian sedikit banyak ditentukan oleh sumber daya yang dimiliki oleh organisasi atau bagian tersebut, salah satunya ialah sumber daya manusia. Sumber daya manusia dalam suatu organisasi memiliki peranan penting karena dipandang sebagai salah satu faktor penggerak dan suatu aset utama yang berharga untuk kelangsungan hidup organisasi, dengan demikian pengelolaan sumber daya manusia yang baik dapat meningkatkan kinerja sumber daya manusia tersebut.

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Salah satu cara perusahaan mendapatkan pegawai yang menghasilkan tingkat kinerja tinggi adalah dengan memperhatikan proses rekrutmen, seleksi dan penempatan karyawan. Perusahaan diharuskan mencari calon pegawai yang sesuai kualifikasi yang telah ditetapkan perusahaan agar mampu mengerjakan tugas-tugas yang akan diberikan dalam pekerjaan.

Mengingat pentingnya sumber daya manusia yang mencakup peran, pengelolaan, serta pendayagunaan diperlukan suatu usaha yang dapat memacu kinerja *frontliner* Bank BNI Kantor Cabang Salatiga dalam organisasi.

### Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh :

1. Mengetahui apakah rekrutmen berpengaruh terhadap kinerja *frontliner* pada Bank BNI Kantor Cabang Salatiga.
2. Mengetahui apakah seleksi berpengaruh terhadap kinerja *frontliner* pada Bank BNI Kantor Cabang Salatiga.
3. Mengetahui apakah penempatan karyawan berpengaruh terhadap kinerja *frontliner* pada Bank BNI Kantor Cabang Salatiga.
4. Mengetahui apakah proses rekrutmen seleksi dan penempatan karyawan berpengaruh terhadap kinerja *frontliner* pada Bank BNI Kantor Cabang Salatiga.

## KAJIAN PUSTAKA

### Rekrutmen

Rekrutmen adalah kegiatan mencari dan mempengaruhi tenaga kerja agar mau melamar lowongan pekerjaan yang masih kosong di perusahaan. “Mencari” yaitu menetapkan sumber-sumber tenaga kerja yang akan ditarik. “Mempengaruhi” adalah menetapkan cara-cara penarikannya, seperti melalui iklan pada media masa atau melalui para karyawan yang telah ada (Hasibuan, 2011).

### Seleksi

Seleksi adalah proses pemilihan dari sekelompok pelamar yang paling memenuhi kriteria seleksi untuk posisi yang tersedia dalam sebuah perusahaan (Simammora, 2004).

### Penempatan Karyawan

Penempatan Karyawan adalah kegiatan yang dilakukan untuk menempatkan atau mengalokasikan seorang karyawan berdasarkan kriteria-kriteria yang dibutuhkan pada pekerjaan dan jabatan yang ada pada organisasi di perusahaan (Yuniarsih dan Suwatno, 2013).

## Kinerja

Kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan. Istilah yang lain adalah human output yang dapat diukur dari *productivity*, *absence*, *turnover*, *citizenship* dan *satisfaction* (Robbins, 2017).

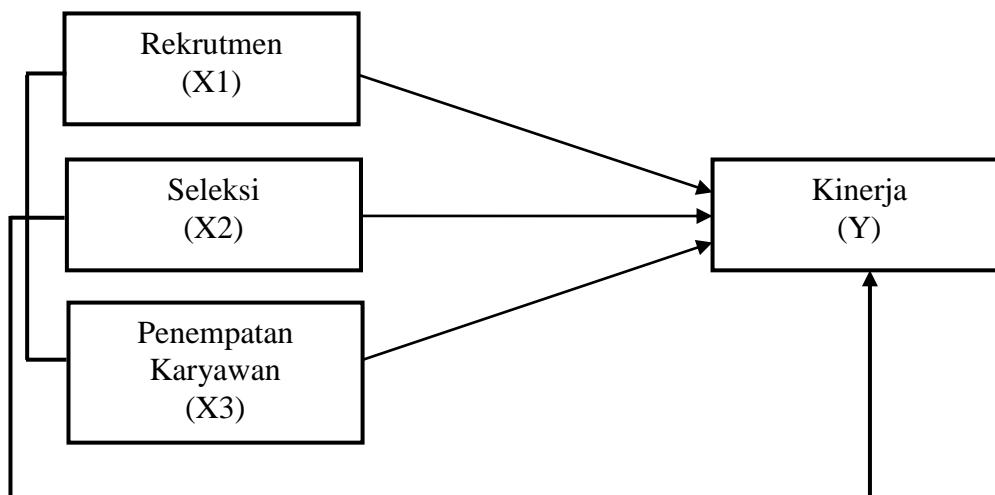
## Penelitian Terdahulu

Siti W. P. Noer,dkk pada tahun 2017 yang meneliti mengenai Pengaruh Perencanaan SDM, Rekrutmen dan Penempatan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa rekrutmen berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja. Tujuan penelitian ini yaitu menganalisis pengaruh perencanaan SDM, rekrutmen dan penempatan terhadap terhadap kinerja karyawan.

Riko Randika pada tahun 2018 yang meneliti mengenai Pengaruh Rekrutmen dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pegadaian (persero) Kanwil II Pekanbaru. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa seleksi berpengaruh terhadap kinerja. Tujuan penelitian ini yaitu menganalisis pengaruh rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja karyawan. Metode analisis yang digunakan yaitu analisis kuantitatif dan regresi linier berganda.

Rigska R Muntu pada tahun 2017 yang meneliti mengenai Pengaruh Seleksi Pelatihan dan Penempatan Karyawan PT. Bank Negara Indonesia (persero), Tbk Kantor Cabang Utama Manado. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa seleksi, pelatihan dan penempatan karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Metode analisis yang digunakan yaitu analisis kuantitatif dan regresi linier berganda.

## Kerangka Pemikiran



**Gambar 1 Kerangka Pikir**  
**Sumber : Data**

## Hipotesis

Dalam penelitian ini hipotesis yang dikemukakan sebagai berikut:

- H1: Rekrutmen berpengaruh terhadap kinerja *frontliner*Bank BNI Kantor Cabang Salatiga
- H2: Seleksi berpengaruh terhadap kinerja *frontliner*Bank BNI Kantor Cabang Salatiga
- H3: Penempatan karyawan berpengaruh terhadap kinerja *frontliner*Bank BNI Kantor Cabang Salatiga

H4: Rekrutmen, seleksi dan penempatan karyawan berpengaruh terhadap kinerja *frontliner* Bank BNI Kantor Cabang Salatiga

## METODE PENELITIAN

### Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian explanatory atau penelitian tingkat penjelasan. Berdasarkan jenis penelitian explanatory atau penelitian tingkat penjelasan, maka tipe penelitian ini adalah penelitian asosiatif. Penelitian asosiatif merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2016).

### Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ditetapkan di Bank BNI Kantor Cabang Salatiga yang beralamatkan di Jln Jend Sudirman No. 3, Sidorejo, Salatiga, Kec. Sidorejo, Kota Salatiga, Jawa Tengah 50711.

### Populasi Dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2016). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh *frontliner* Bank BNI KC Salatiga tahun 2020 sebanyak 30 orang. Maka metode yang digunakan dalam penarikan sampel adalah metode sampling jenuh atau sensus.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Gambaran Umum Perusahaan

PT Bank Negara Indonesia berdiri sejak 5 juli 1946 dan merupakan bank pertama yang didirikan atau dimiliki oleh pemerintah. Bank BNI mengoperasikan jaringan layanan yang luas mencakup 1.585 outlet domestik dan 5 cabang luar negeri di New York, London, Tokyo, Hong Kong dan Singapura. Kemampuan Bank BNI untuk beradaptasi terhadap perubahan dan kemajuan lingkungan social budaya serta teknologi di cerminkan melalui penyempurnaan identitas perusahaan yang berkelanjutan dari masa ke masa. Hal ini juga menegaskan dedikasi dan komitmen Bank BNI terhadap perbankan kualitas kinerja secara terus menerus.

### Hasil Uji Validitas Dan Reabilitas

Semua kuesioner yang digunakan mempunyai koefisien korelasi yang lebih besar dari  $r$  tabel = 0,374. Sehingga butir instrumen dalam penelitian ini layak digunakan untuk mengukur variabel penelitian. Hasil uji realibilitas menunjukkan bahwa semua variabel mempunyai koefisien *Cronbach Alpha* yang nilainya cukup besar yaitu 0,70 sehingga dapat disimpulkan bahwa semua item-item pengukur variabel dan kuesioner adalah *reliabel* dan item-item pada masing-masing konsep variabel tersebut layak digunakan sebagai alat ukur.

Tabel 1 Uji Validitas

| Variabel       | Item/ Kode | r hitung | r tabel | Keterangan |
|----------------|------------|----------|---------|------------|
| Rekrutmen (X1) | X1.1       | 0,872    | 0,374   | Valid      |
|                | X1.2       | 0,924    | 0,374   | Valid      |
|                | X1.3       | 0,924    | 0,374   | Valid      |
|                | X1.4       | 0,924    | 0,374   | Valid      |
|                | X1.5       | 0,932    | 0,374   | Valid      |

| Variabel                 | Item/ Kode | r hitung | r tabel | Keterangan |
|--------------------------|------------|----------|---------|------------|
| Seleksi (X2)             | X2.1       | 0,979    | 0,374   | Valid      |
|                          | X2.2       | 0,979    | 0,374   | Valid      |
|                          | X2.3       | 0,855    | 0,374   | Valid      |
|                          | X2.4       | 0,979    | 0,374   | Valid      |
|                          | X2.5       | 0,979    | 0,374   | Valid      |
| Penempatan Karyawan (X3) | X3.1       | 0,911    | 0,374   | Valid      |
|                          | X3.2       | 0,768    | 0,374   | Valid      |
|                          | X3.3       | 0,958    | 0,374   | Valid      |
|                          | X3.4       | 0,958    | 0,374   | Valid      |
|                          | X3.5       | 0,791    | 0,374   | Valid      |
| Kinerja (Y)              | Y1.1       | 0,908    | 0,374   | Valid      |
|                          | Y1.2       | 0,862    | 0,374   | Valid      |
|                          | Y1.3       | 0,933    | 0,374   | Valid      |
|                          | Y1.4       | 0,979    | 0,374   | Valid      |
|                          | Y1.5       | 0,791    | 0,374   | Valid      |

Sumber : Data primer yang diolah, 2020

**Tabel 2 Uji Reabilitas**

| No. | Variabel                 | Cronbach Alpha | Keterangan |
|-----|--------------------------|----------------|------------|
| 1.  | Rekrutmen (X1)           | 0,939          | Reliabel   |
| 2.  | Seleksi (X2)             | 0,959          | Reliabel   |
| 3.  | Penempatan Karyawan (X3) | 0,902          | Reliabel   |
| 4.  | Kinerja (Y)              | 0,928          | Reliabel   |

Sumber : Data primer yang diolah, 2020

### Hasil Korelasi Berganda

**Tabel 3 Korelasi Berganda**

Hubungan Rekrutmen (X1), Seleksi (X2) dan Penempatan Karyawan (X3) Dengan Kinerja (Y)  
Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .957 <sup>a</sup> | .916     | .906              | .70404                     |

Besarnya hubungan rekrutmen (X1), seleksi (X2), penempatan karyawan (X3) dengan kinerja (Y) sebesar 0,906 dan apabila diinterprestasikan berdasarkan Tabel 3.4 halaman 67, maka dapat diartikan hubungan rekrutmen (X1), seleksi (X2), penempatan karyawan (X3) dengan kinerja (Y) termasuk dalam sangat kuat.

### Hasil Regresi Berganda

Berdasarkan Tabel 4.8 maka didapatkan persamaan regresi berganda sebagai berikut :

$$Y = 2,279 - 0,544X1 + 0,527X2 + 0,873X3 + e$$

Persamaan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

Nilai konstanta adalah 2,297 artinya jika variabel rekrutmen, seleksi dan penempatan karyawan nilainya sama dengan (0) maka kinerja *frontliner* sebesar 2,297 satuan. Nilai koefisien regresi rekrutmen (X1) sebesar -0,544 menunjukkan arah hubungan negatif (tidak searah) antara rekrutmen dengan kinerja, hal ini menunjukkan jika variabel rekrutmen naik satu satuan maka kinerja akan turun sebesar -0,544. Nilai koefisien regresi seleksi (X2) sebesar 0,527 menunjukkan arah hubungan positif (searah) antara seleksi dengan kinerja, hal ini menunjukkan jika variabel seleksi naik satu satuan maka kinerja akan naik sebesar 0,527. Nilai koefisien regresi penempatan karyawan (X3) sebesar 0,873 menunjukkan arah hubungan positif (searah) antara penempatan karyawan dengan kinerja, hal ini menunjukkan jika variabel penempatan karyawan naik satu satuan maka kinerja akan naik sebesar 0,873.

### Uji t (Parsial)

**Tabel 4 Hasil Uji t Coefficients<sup>a</sup>**

| Model               | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|---------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|                     | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1 (Constant)        | 2,279                       | .885       |                           | 2.575  | .016 |
| Rekrutmen           | -.544                       | .187       | -.700                     | -2.911 | .007 |
| Seleksi             | .527                        | .155       | .735                      | 3.392  | .002 |
| Penempatan Karyawan | .873                        | .141       | .918                      | 6.180  | .000 |

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Data primer yang diolah, 2020

Rekrutmen (X1) memiliki nilai t hitung sebesar -2,911 yang lebih kecil dari t tabel sebesar 2,055 (-2,911 < -2,055) dan nilai signifikansi (p) sebesar 0,007 kurang dari 0,05, yang berarti bahwa variabel rekrutmen berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja *frontliner* Bank BNI Kantor Cabang Salatiga atau dapat dikatakan hipotesis pertama (H1) dalam penelitian ini ditolak dan Ho diterima. seleksi (X2) memiliki nilai t hitung sebesar 3,392 yang lebih besar dari t tabel sebesar 2,055 ( 3,392 > 2,055) dan nilai signifikansi (p) sebesar 0,002 yang lebih kecil dari 0,05, yang berarti bahwa variabel seleksi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja *frontliner* Bank BNI Kantor Cabang Salatiga atau dapat dikatakan hipotesis kedua (H2) dalam penelitian ini diterima dan (Ho) ditolak. Dan penempatan karyawan (X3) memiliki nilai t hitung sebesar 6,180 yang lebih besar dari t tabel sebesar 2,055 (6,180 > 2,055) dan nilai signifikansi (p) sebesar 0,000 yang kurang dari 0,05, yang berarti bahwa variabel penempatan karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja *frontliner* Bank BNI Kantor Cabang Salatiga atau dapat dikatakan hipotesis ketiga (H3) dalam penelitian ini diterima dan (Ho) ditolak.

### Uji F

Uji F dilakukan untuk mengetahui sejauh mana pengaruh variabel bebas (rekrutmen, seleksi dan penempatan karyawan) terhadap variabel terikat (kinerja *frontliner* pada Bank BNI Kantor Cabang Salatiga) secara bersama-sama (simultan), pada tingkat signifikansi 0,05 dan derajat kebebasan  $df1 = k-1$  (4-1=3) ,  $df2 = n-k$  (30-4=26) sehingga diketahui F tabel sebesar 2,97.

**Tabel 5 Hasil Uji F Signifikansi Secara Simultan**

ANOVA<sup>a</sup>

| Model        | Sum of Squares | Df | Mean Square | F      | Sig.              |
|--------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 Regression | 140.079        | 3  | 46.693      | 94.202 | .000 <sup>b</sup> |
| Residual     | 12.887         | 26 | .496        |        |                   |
| Total        | 152.967        | 29 |             |        |                   |

### Uji Koefisien Determinasi (Adj R<sup>2</sup>)

**Tabel 5 Hasil Uji Koefisien Determinasi (Adj R<sup>2</sup>)**

Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .957 <sup>a</sup> | .916     | .906              | .70404                     |

a. Predictors: (Constant), Penempatan Karyawan, Seleksi, Rekrutmen

Besarnya koefisien determinasi atau Adj R<sup>2</sup> sebesar 0,906 atau 90,6%, dapat diartikan bahwa 90,6% variasi variabel terikat yaitu variabel kinerja *frontliner* Bank BNI Kantor Cabang Salatiga pada model dapat dipengaruhi oleh variabel bebas yaitu rekrutmen, seleksi dan penempatan karyawan. Sedangkan sisanya (9,4%) dipengaruhi oleh variabel lain di luar variabel penelitian yang juga berpengaruh terhadap kinerja *frontliner* Bank BNI Kantor Cabang Salatiga (selain variabel rekrutmen, seleksi dan penempatan karyawan).

### Pembahasan

#### **Pengaruh Rekrutmen Seleksi Dan Penempatan Karyawan Terhadap Kinerja *Frontliner***

Rekrutmen, seleksi dan penempatan karyawan secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja *frontliner*.

#### **Pengaruh Rekrutmen Terhadap Kinerja *Frontliner***

Rekrutmen berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja *frontliner*. Dalam penelitian ini rekrutmen yang dilakukan dapat menurunkan kinerja karyawan nantinya, dikarenakan karyawan yang terlalu banyak akan menurunkan tingkat efektivitas dan efisiensi pekerja.

#### **Pengaruh Seleksi Terhadap Kinerja *Frontliner***

Seleksi mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja *frontliner*. Seleksi yang dilakukan mampu menghasilkan kinerja yang baik bagi calon karyawan, dimana proses seleksi dapat dilihat karyawan mana yang dan mampu menghasilkan kinerja secara maksimal bagi perusahaan dalam pekerjaan yang diberikan nantinya.

#### **Pengaruh Penempatan Karyawan Terhadap Kinerja *Frontliner***

Penempatan karyawan mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja *frontliner*. Penempatan karyawan dapat dilakukan dengan sangat baik, dimana dalam proses penempatan karyawan sudah sesuai latar belakang pendidikan, kemampuan, keterampilan dan pengalaman yang dimiliki karyawan.

## PENUTUP

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Rekrutmen mempunyai pengaruh negatif signifikan terhadap kinerja *frontliner* Bank BNI Kantor Cabang Salatiga.
2. Seleksi mempunyai pengaruh positif signifikan dengan kinerja *frontliner* Bank BNI Kantor Cabang Salatiga.
3. Penempatan karyawan mempunyai pengaruh positif signifikan dengan kinerja *frontliner* Bank BNI Kantor Cabang Salatiga.
4. Rekrutmen, seleksi dan penempatan karyawan secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja *frontliner* Bank BNI Kantor Cabang Salatiga.

### DAFTAR PUSTAKA

Hasibuan S.P Malayu. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Akasara.

Henry, Simammora. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ketiga. Yogyakarta: STIE YKPN.

Suwatno, dan Tjutju Yuniarsih. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Alfabeta.

Stephen, Robbins P dan Coulter, Mary. 2017. *Human Resources Management*, Edisi 16, Jilid 1. Jakarta: Salemba Empat.

S W P Noer, I Trang, Y Uhing. 2017. *Pengaruh perencanaan SDM, Rekrutmen dan Penempatan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo*. Jurnal FEB Universitas Sam Ratulangi Manado.

Randika, Riko. 2018. "*Pengaru Rekrutmen dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil II Pekanbaru*". Skripsi Sarjana Ekonomi Program Manajemen Fakultas Ekonomi STIE YKPN.